

高雄市政府公務出國報告書
(出國類別：考察)

(美國西雅圖公共圖書館館務
營運深度考察)

服務機關：【高雄市立圖書館】
姓名職稱：潘莉娟組長、許琇媛企劃專員
出國地區：美國西雅圖
出國期間：107.9.30-10.9
報告日期：108.1.8

系統識別號：

高雄市政府及所屬各機關公務出國報告書提要

出國報告書名稱：美國西雅圖公共圖書館館務營運深度考察

出國主辦機關/聯絡人/電話

高雄市立圖書館/許琇媛/5360238#1152

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

潘莉娟/高雄市立圖書館/閱覽部/組長/5360238#3200

許琇媛/高雄市立圖書館/多元文化部/企劃專員5360238#1152

出國類別：

☒1考察 ☐2進修 ☐3研究 ☐4實習 ☐5洽辦業務 ☐6參觀訪問 ☐7

出席國際會議 ☐8其他_____

出國期間：107.9.30-10.9

出國地區：美國西雅圖

報告日期：108.1.8

分類號/目：C0/綜合（文教類）

關鍵詞：西雅圖公共圖書館、圖書館營運、圖書館之友、募款

內容摘要：

高雄市立圖書館西雅圖公共圖書館深度考察於9月30日成行，由閱覽部組長潘莉娟與多元部企劃專員許琇媛同行，主要行程以西雅圖組織和業務推廣面做深度的瞭解，並參觀西雅圖當地亞馬遜實體書店、華盛頓大學圖書館，透過交流瞭解當地圖書館內部的館藏發展實務、基金會募款、圖書館之友、活動行銷方式、商業空間營運、資訊數據收集分析、當地少數族群及難民族群服務、提供更貼近讀者需求服務等各大面向。用以激發未來館務營運的創意與規劃，提供本市公共圖書館優質營運的參考。

目次

壹. 前言.....	2
貳. 任務期程及參訪對象.....	2
參. 西雅圖公共圖書館組織架構、總館與分館介紹.....	3
肆. 見習重點.....	8
(一) 早期學習及青少年學習.....	8
(二) 技術與資源近用.....	9
(三) 科技設備運用.....	10
(四) SPL 數據分析應用及對各領域面向之影響.....	10
(五) 社區參與.....	12
(六) 紀錄與保存西雅圖文化及歷史.....	14
(七) 閱讀與空間重塑.....	15
(八) 圖書館之友與紀念商品店.....	18
(九) 西雅圖公共圖書館基金會.....	20
(十) 整體組織運作.....	23
伍. 心得.....	28
(一) 重視讀者知的權利.....	29
(二) 空間重塑注重館員與讀者需求.....	30
(三) 企業化的經營模式.....	30
陸. 建議.....	32
(一) 強化對讀者的需求認識.....	32
(二) 閱覽和推廣的規劃.....	32
(三) 經營策略的規劃與實施.....	33

壹. 前言

高雄市立圖書館於106年9月26日由潘政儀館長與美國西雅圖公共圖書館 Marcellus Turner 館長共同簽署一份合作備忘錄(Memorandum of Understanding, MOU)，雙邊締結為姊妹館，除約定每年互贈特色館藏，藉此提升高雄地方特色文史出版品的國際能見度外，亦為兩館日後的雙邊交流奠定穩固的基礎。

西雅圖公共圖書館(Seattle Public library, 簡稱 SPL)為美國境內重量級之公共圖書館，內部經營與資訊管理模式翻轉傳統的圖書館角色，為高市圖進行標竿學習的重要典範。這一次的見習計畫來到西雅圖公共圖書館，透過見習希望達到下列目標。

1. 為增強國際化能力並促進國際合作。
2. 標竿學習並激勵更多圖書館營運創意想法
3. 館員間學習溝通和凝聚共識，依此發展未來的營運和視界。

貳. 任務期程及參訪對象

高市圖為深化與 SPL 之雙邊合作機制，提出至 SPL 參訪暨駐館見習計畫。將派員駐 SPL 實地考察並參與其實際工作內容，學習 SPL 的服務與經營特色，讓本館營造更優質的閱覽氛圍和相關創新服務。

遂於今年（107年）10月初，選派兩位館員－閱覽部的潘莉娟和多元文化部的許琇媛，跨洋飛往位於美國西岸華盛頓州的西雅圖市，進行為期一周的西雅圖公共圖書館駐館深度見習計畫，針對圖書館相關創新業務實地考察，並就雙邊館務進行實務經驗交流。

此次的跨國深度見習，高市圖在106年改制行政法人就萌生念頭，今年著手規劃後主動向西雅圖提案，經過雙方多次彼此溝通交流和聚焦需求，才促成這次罕見的圖書館駐館見習。高市圖潘政儀館長強調「在高市圖的國際事務上，我們想要的不仅短暫交流，更渴望用創新的方式深入分享和學習，將翻轉的基因植入我們團隊的心中。」

後續透過西雅圖公共圖書館之安排，分別參觀總館和分館，參與各部門之間組織成員間的對話，期間與16位主管及超過19個職員進行會議，感受到 SPL 相當的重視和禮遇，對於 SPL 目前進行中和執行數十年的各項計畫，透過交流方式，得到豐富的建議和意見交換，SPL 館員間所花費的交流時間讓遠自他方而來的進行見習的我們感到萬分感激。

當地安排的見習內容為總館及分館參觀、特藏介紹、社區拓展服務、數位資料統計及分析、流通及館藏管理、基金會營運、圖書館之友及紀念品商品店。主要以下三點為高市圖可參考學習之重點：

1. 資料統計利用決策分析
2. 基金會和圖書館之友運作
3. 兒童、青少年及移民服務溝通及圖書館利用行銷

參. 西雅圖公共圖書館組織架構、總館與分館介紹

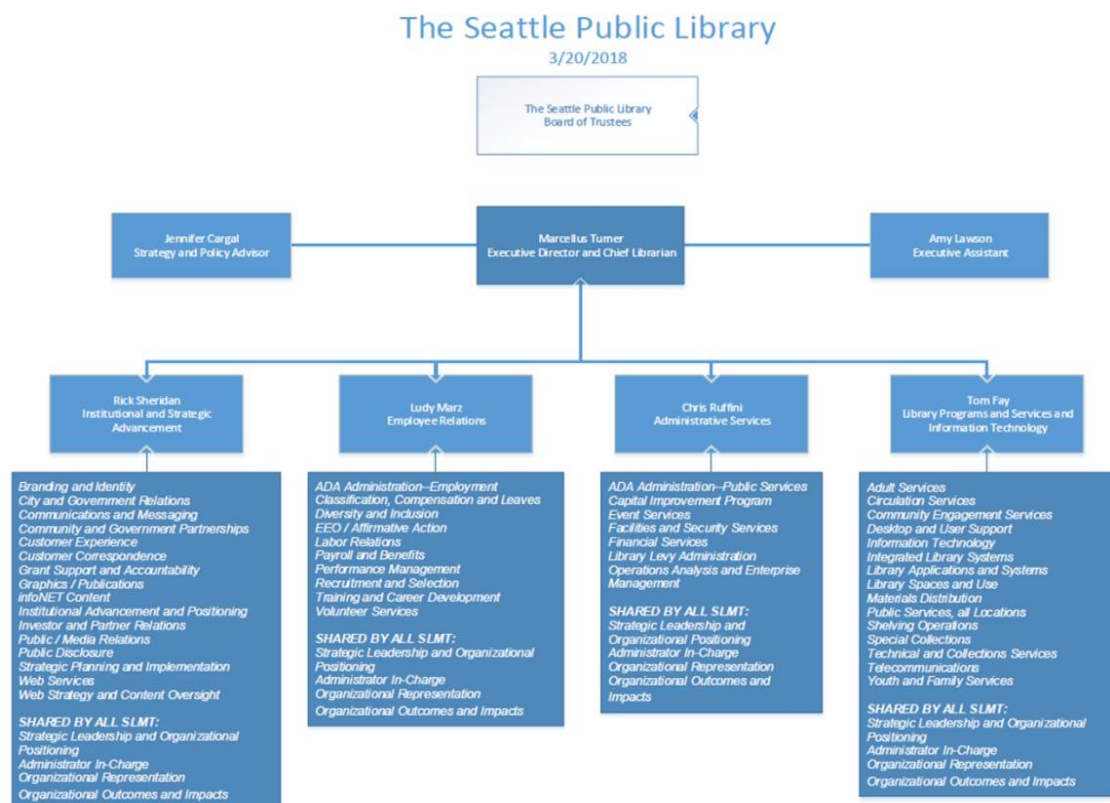
1. 組織簡述

西雅圖公共圖書館有一總館和26個分館，新總館於2004年啟用，開館當天

湧入2萬多名人潮，首年就創下超過200萬造訪人次的記錄。總館矗立於西雅圖市中心的第四大道上，此一占地龐大的中央圖書總館，是一幢11層由鋼鐵和玻璃帷幕組成的解構主義風格建築，同時是西雅圖市的重要地標。由荷蘭建築師 R. Koolhaas 和美國設計師 J. Ramus 兩人所共同設計，原址興建並取代1960年代初期興建的舊館，重新開幕後吸引各界，成為前往西雅圖眾多觀光客的必訪景點，亦是圖書館界的重要朝聖地。

創新的服務，SPL 翻轉了圖書館在群眾的腦海印象，讓圖書館不再只是一處藏書地，更是一處能快速取得新舊媒體文獻資訊及知識交流的殿堂，SPL 被視為美國境內重量級之公共圖書館。新館的啟用和圖書館建設透過市民共識，在1998年的「Library for all」計畫中，向市民取得共識募得1.65億美金，啟動七年的圖書館建設，開啟市民閱覽的運動。

SPL 組織和國內圖書館較為不同，五個董事中館長為董事之一，成員背景除了館長為圖書資訊學背景，其他成員則為社會工作、法律專長、媒體公關之專長。整個組織分為策略發展、員工關係和行政部門和圖書館計畫服務部門，本次見習範圍主要為圖書館計畫服務部門，主管成人服務、流通、社區拓展服務、資訊、空間使用、圖書通閱、公共服務、排架、特藏、採編部門和青少年家庭服務等項目，如下圖一。



圖一 西雅圖公圖組織架構圖

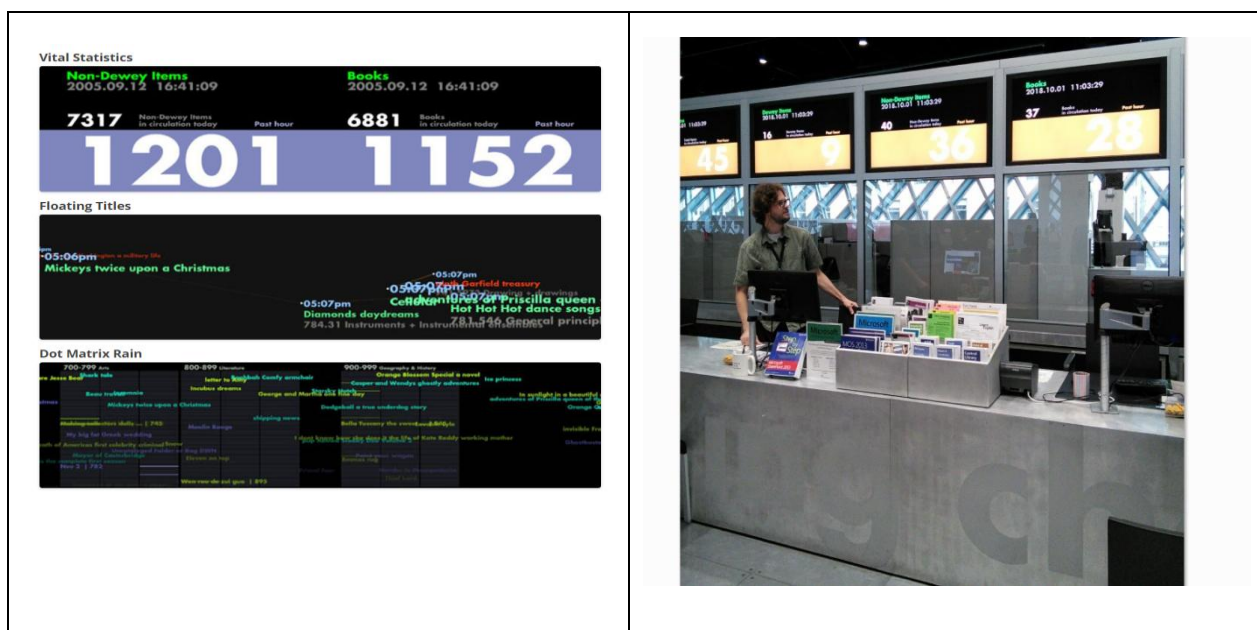
2. 總館空間

總館新館為一座可以容納140萬館藏的圖書館，總館各樓層分布為，地下室為停車場、一樓為兒童閱讀區（SPL 第四大道入口）、二樓為館員工作區（包括採購、編目、圖書分檢區等）、三樓為讀者交流區 Living Room（SPL 第五大道入口）、四樓為 Meeting Room、五樓為 Mixing chamber/參考諮詢、六至九樓為螺旋式緩升坡道書庫（Books Spiral）、十樓為 Reading Room/特藏、十一樓為行政辦公總部。內部配置有275座位的演講廳，演講廳和兒童的閱讀室使用厚實的木製大門區隔，演奏、演講及故事活動和圖書閱覽相不干擾。

3. 服務特色

依圖書館館藏和服務層面觀察其特色分別如下所述：

- (1) 參考諮詢：五樓 Mixing chamber 和參考諮詢館員駐點服務，三樓 Living Room 有小說、青少年閱讀指導、一樓兒童閱讀區。辦公室內有館員進行線上參考諮詢。因當地觀光客多，一樓借還書流通櫃臺和三樓，兩個樓層服務台提供當地導覽諮詢、地圖、觀光指引等文件索取。
- (2) 會議空間：四樓設計整層的會議空間供市民借用，整體空間走廊使用紅色特別設計，讓與會人士感受創意、熱情和活力。
- (3) 書庫設計：十樓的特藏區採閉架式管理，經申請後可閱讀資料。六~九樓螺旋式緩升坡道書庫，書櫃之間每跨杜威十進位圖書分類法 10~30 號不等，如 170 至 190，地板上繪圖註明分類號碼，搭配書櫃側封版類號標示，以緩升式斜坡隨著類號增加到各樓層，尋找圖書相當清晰明顯。
- (4) Mixing chamber 即時使用人次：五樓擁有 176 台電腦外借使用，每次借用可使用 30 分鐘，可續借，兒童使用的電腦是具有過濾軟體的。服務台上方共有數台電視螢幕，視覺化館內即時使用情形，好比借閱人次、入館人次等。諸多人次和統計數字將被儲存及分析，作為館務營運的決策參考。



圖二 館內即時使用人次動態圖表

(5) Peak-picks 暢銷精選書：總館和各分館的 PEAK-PICKS 活動，由選書館員依據時勢議題，選出10~20本的新書，每本書依據熱門度提供複本10~20本不等，讀者可以快速的借到熱門圖書，其優點是借期縮短，讀者不用因為複本數不夠需等待較久方能借到圖書，館員可依時勢動態快速的買進新書供讀者閱讀。同時，一旦熱門溫度下降，圖書也會很快的進入圖書館之友的二手書市系統。



圖三 Peak-picks 圖示展示與外借

4. 營運狀況統計簡述

SPL 募款由基金會進行，一年約有1千萬美金的捐款，其中有400萬美金的現金募款。流通量實體館藏有528萬，多媒體和設備借用有305萬。電子資源有229萬，線上可下載媒體有99萬。共有1162萬流通量。

據106年之統計，總館有136萬館藏，分館共有91.6萬，數位資源有36萬，共263萬館藏量。全年總館有516萬到訪人次，線上造訪人次有,1184萬人次。社群媒體使用量，Facebook 有49,380個粉絲、Twitter 有19,430個、Instagram 有13,198個。參考諮詢回覆有74萬則，資料庫使用次數有35萬，圖書館辦理的活動有1萬多場次，參與者近32萬。

全年營運經費共7,079萬美金，人事費有5,400萬美金，購書有700萬美金，館務設施保全維運約30萬美金。Wi-Fi 使用有253萬人次。908位志工，共服務27,761小時，志工從事課業協助、Talk time 課程教學、紀念品販售、圖書館之友二手書及相關清潔、修書和加工。

肆. 見習重點

(一) 早期學習及青少年學習

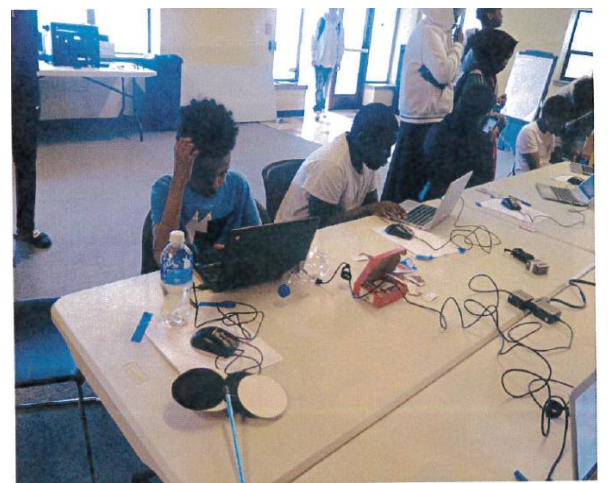
西雅圖公共圖書館規劃分齡分眾的閱讀活動，主要可分為四個時期及年齡分別是，學步期（0~3歲）、幼兒（3~6歲）、兒童和青少年，館員會羅列書單，進行讀者閱讀指導，透過建議書單的方式，分門別類，主題有科學小說、科幻小說等等，並且印刷摺頁供讀者索取。特別的是摺頁上提到，學步期讀者，館員提供

網頁等資訊，介紹親子共讀技巧，當孩子達到單字、發音認知階段時，即可進入自行閱讀的階段，並讓父母提供適當的指引。此外，西雅圖當地是一個移民社會，來自世界各國華人、日、韓、西班牙等拉丁美洲、非洲移民，在語言和社會融入教育上，自小開始做起，因此，規劃許多國語言說故事時間、英語語言學習課程，摺頁上的課程名稱和活動時間，都會以不同族群語言文字標示說明。

（二）技術與資源近用

圖書館重視弱勢族群的扶植，因此類似多種的協助計畫是歷年執行計畫之一，如 SPL 和華盛頓大學學生、校內研究機構合作開設創課課程，教學和協助操作的講師都是大學生，以志工身份，教導弱勢的孩子有關創課課程，每場以大約50分鐘時間，孩子們不需要付費就參加課程，獲得一技之長。

對於一般讀者經常性的教導電腦使用技巧，從最基本的打字開始，到基本的軟體運用、繪圖運用、網頁設計及程式設計課程都有開設，參與課程皆可以免費自由參加。



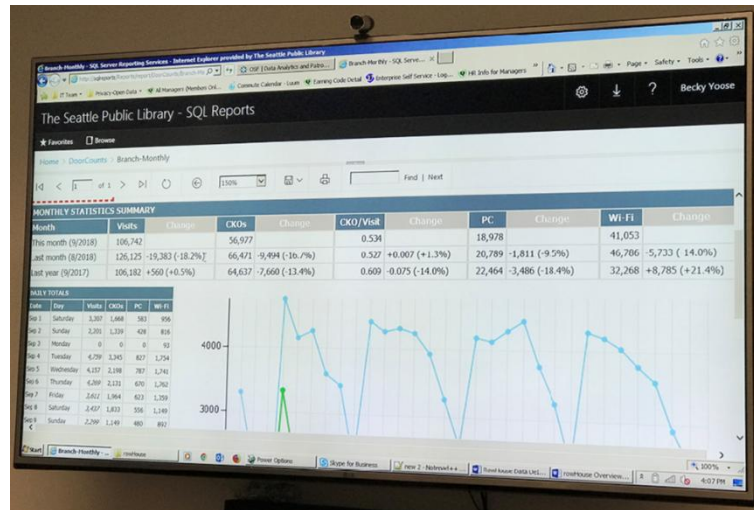
圖四 創課課程活動照片

（三）科技設備運用

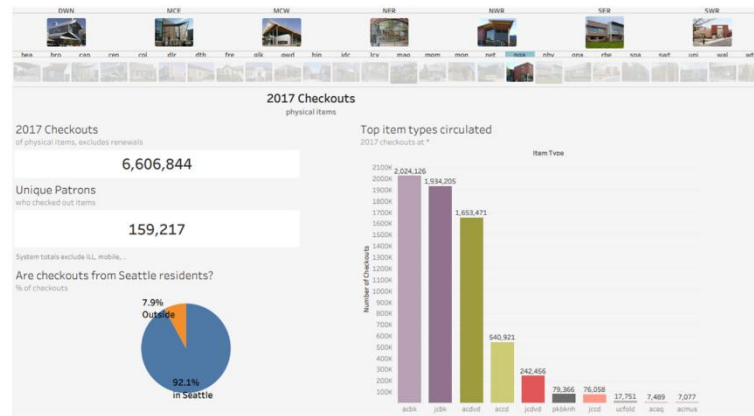
總館和分館圖書都貼有 RFID (Radio Frequency Identification, 簡稱 RFID)，在各式流通商業廣泛應用，後續開發應用於圖書館服務。SPL 總館配有一台自動分檢機，透過數百個分揀箱子(bin)，把總館和分館圖書依照杜威十進位分類法分成十大類及各中小類。總館一樓配有自助還書機，經過歸還的圖書透過軌道運送到二樓館員的工作區，在分揀設備內圖書皆已排序完成，再透過84位排架的員工將圖書推到總館各樓層，或是透過4台通閱書車，每日2次巡迴將圖書送回各分館排架。其優點大大節省館員排架時間，採編部門提供的新書上架也是透過分揀機排序，相當具有效率。

（四）SPL 數據分析應用及對各領域面向之影響

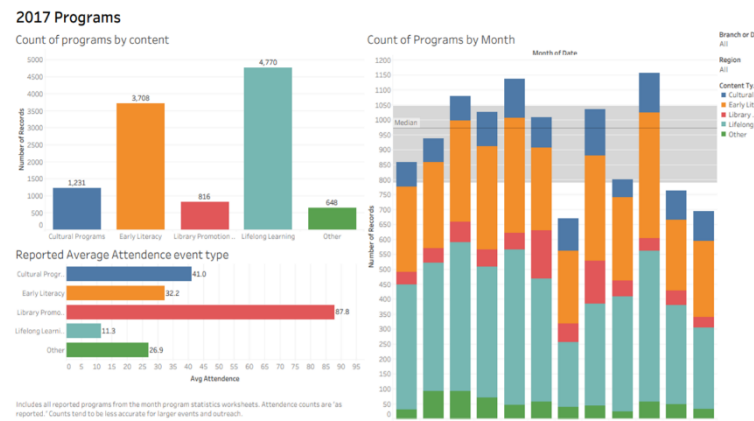
經由與 SPL 資訊系統團隊討論過程中得知，三年前他們開始著手進行系統性的圖書館使用者行為分析，如 SPL 內部系統的數據分析。期盼藉由資訊系統所統計產出的嚴謹數據，分析正向的讀者使用經驗和行為，如下列的2017 SPL 分館資料分析圖以及2017 SPL 舉辦各類活動之統計分析等。提升資料收集、分析與分享讀者統計、讀者回饋、人口與市場研究的工具，作為 SPL 行政團隊的決策制定參考依據。從其團隊提供我們的各分館使用者統計報告圖表，可瞭解其圖書館能隨著不斷發展的社區需求和關注，藉此讓館員掌握與追蹤城市不同社區的生活趨勢，並進行最終圖書資源與相關計畫的配置。



圖五 SPL 即時大數據分析圖表1



圖六 SPL 即時大數據分析圖表2



圖七 SPL 即時大數據分析圖表3

圖四 2017 SPL 舉辦各類活動之統計分析

SPL 非常關注其對國家社會各領域面向的相關影響，並將這些影響，以具體的圖像或數據進行視覺化，呈現在讀者的眼前。就某種程度而言，為該館展現其角色與定位的重要媒介，藉以說服認同其理念的大眾，願意捐款來支援 SPL 的整體運作。

（五）社區參與

SPL 在社區參與面向上，推出各類豐富多元的計畫活動，例如建立系統化的外展(outreach)計畫，確保館員深入參與社區的生活，並營造出各具特色與活躍的社區。可在西雅圖市的相關節慶、農業市集和特殊活動中發現圖書館的身影。SPL 並與相關夥伴合作發展系統化的結盟方式，直接對社區提供相關計劃和服務，讓圖書館與結盟夥伴的資源達成最佳化效果，藉由夥伴合作機制進而對市民生活產生改變。同時提供相關的移動式圖書館服務，例如腳踏車行動書車(Books on Bikes)和行動圖書館服務(Mobile Library Services)等，2台行動書車隨時供申請，市區內不提供服務以郊區為主，書車除陳列圖書，配有電視螢幕，可進行電影播放、活動推播等功能。

SPL 亦積極主動支援西雅圖市政機構、服務提供者與文化團體的相關工作，並提供各類客製化的資訊，達成與政府機構與社區團體建立夥伴關係，例如提供稅務服務、健康照護、育兒托育、英語學習、談話時間、公民申請課程、尋求工作等相關高度需求的資訊和課程，嘉惠當地市民。

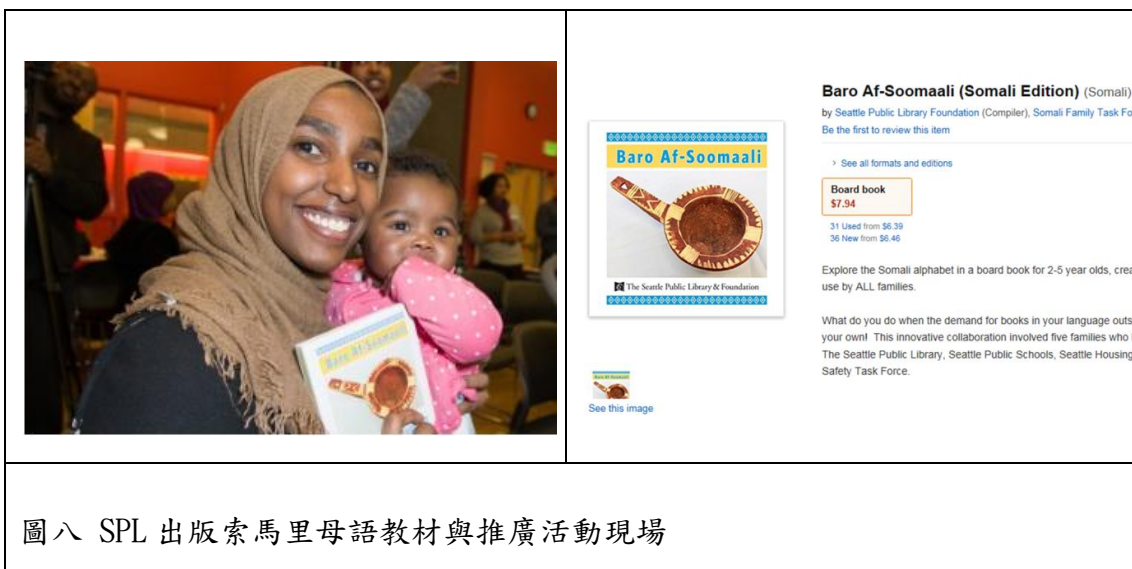
整體而言，SPL 所提供與設計的行動計劃，皆以反映社區需求和興趣為出發點，進而推廣其圖書館相關計劃、服務和館藏等，同時呈現不同社區的特色與

聲音，並創造有意義的圖書館體驗經驗。

SPL 為因應西雅圖市大量的移民問題，積極發展與新移民相關的館藏及服務，同時重塑與調整分館空間和服務，以提供最貼近社區住民的服務，並賦予館員可提供社區附近住民完善資訊諮詢的能力，以下為社區參與案例。

✓ 社區參與案例

與 SPL 團隊討論過程中，相關社區參與計畫的專員，興奮地與我們分享今年5月出版了“Baro Af-Soomaali”（如圖八）這本硬殼圖畫書及其出版緣由。相較於其他語言，SPL 館藏有關索馬里書籍的數量相對稀少。居住在西雅圖市的索馬里移民非常難取得與索馬里相關的童書，SPL 執行團隊體認應為社區提供其所需的嬰幼兒母語圖畫書，因此由社區團隊藉由動態、創新和有趣的合作夥伴關係，共同合作、製作、印刷和發送此書，提供索馬里移民擁有一本可傳承下一代其母語的簡易教材。



SPL 對社區參與抱持高度的承諾，上述這項出版設計是在聽取關注索馬里社區、文化和語言的家庭參與機會以及對更多索馬里書籍需求，由多方共同協作

的結果，此計畫以一種有趣的方式回應這類社區居民實質需求，同時也協助 SPL 團隊思考如何替未來的顧客拓展這些類型的相關體驗，並希望未來繼續與索馬里社區共同創作更多的書籍。

（六）紀錄與保存西雅圖文化及歷史

總館的十樓為西雅圖當地特藏資料，資料蒐集以西雅圖當地為核心館藏，後續擴充華盛頓州、北美地區之文史資料，收錄如早期十八、十九世紀西雅圖當地街道圖、地方食譜、照片、族譜、明信片、摺頁、地圖等等，甚至總館興建之前的建築模型競圖，皆有保存。其館員擁有地理、歷史專業背景，具碩、博士學位背景做專業諮詢。市民多數詢問家族族譜資料，館員描述幫讀者找到答案時的興奮之情溢於言表，可見其服務的熱忱。特藏區採閉架管理，但館方資料保存的態度是希望讀者或市民能夠親眼目睹或是觸摸這些歷史文件，若讀者申請，將提供讀者取用參考。此外，該館進行館藏數位化館藏，名為「Special collection online」，於網頁都可查詢相關資料，且全數免費提供全球用戶使用，如以閱覽室查詢，可查得該館1910年的兒童閱覽室照片，對於讀者當地歷史文物的保存相當用心及普及，重視讀者閱聽的權利。



圖九 總館特藏資料區

（七）閱讀與空間重塑

總館和分館的空間設計考慮實用性、空間感、色彩和採光等等，重視各個年齡讀者在內部的舒適性，及內部活動空間的可利用性。

（1）總館

建築大師的作品，每每吸引遊客市民駐足，是一個空間通透，親和力高的環境，閱讀室(Reading room)中保有身障的專用使用座位。總館的兒童閱覽室位於一樓，圖書、視聽資料、期刊雜誌都在同一樓層，內有故事屋，故事屋內有兒童洗手間，方便幼兒使用。各樓層都能找到服務台，館員能隨時提供協助。

（2）Rainier Beach Branch 雷尼爾灘分館

2004年1月17日空間重塑後重新開幕，將空間挑高，兒童區溫暖照明，使用低矮家具，家具採可移動式，像家裡的大客廳，給一個大白板，可以講故事、寫作業、討論，據分館經理介紹孩子在下午2~3點來到圖書館，可以放鬆愉快的使用整個空間，和大人使用的閱報區桌椅相隔不遠，相互之間不會過於干擾，少有成人反應兒童吵鬧。



圖十 進行家庭作業協助計畫的讀者和館員

(3) Beacon Hill Branch

同樣空間重塑後，採用木造元素，引入戶外光源，窗戶邊採低矮書架，兒童區家具採紅、藍、黃亮麗色彩，桌上擺有簡單的串珠益智數學教具。服務台背面大面裝飾是磁鐵式面板，館員可依節日創意發想設計裝飾面板（圖十一），感受節慶或活動訊息，讓讀者感受隨時變化的館舍環境。櫃檯使用可調整的桌面，依據讀者身高調整桌面，採用電腦螢幕為柱式可旋轉，進行參考諮詢或借還書時，可讓讀者瀏覽畫面。櫃檯借還書和問題詢問(information)為分開不同櫃檯，將辦證、諮詢為不同櫃檯，區別流通、辦證和諮詢不同的業務需求。

各分館依據當地社區特色經營，調查周邊鄰近圖書館的位置、居民種族別、社經狀況和生活型態等，分析圖書館需求設計服務，如提供多種語言館藏，如英、

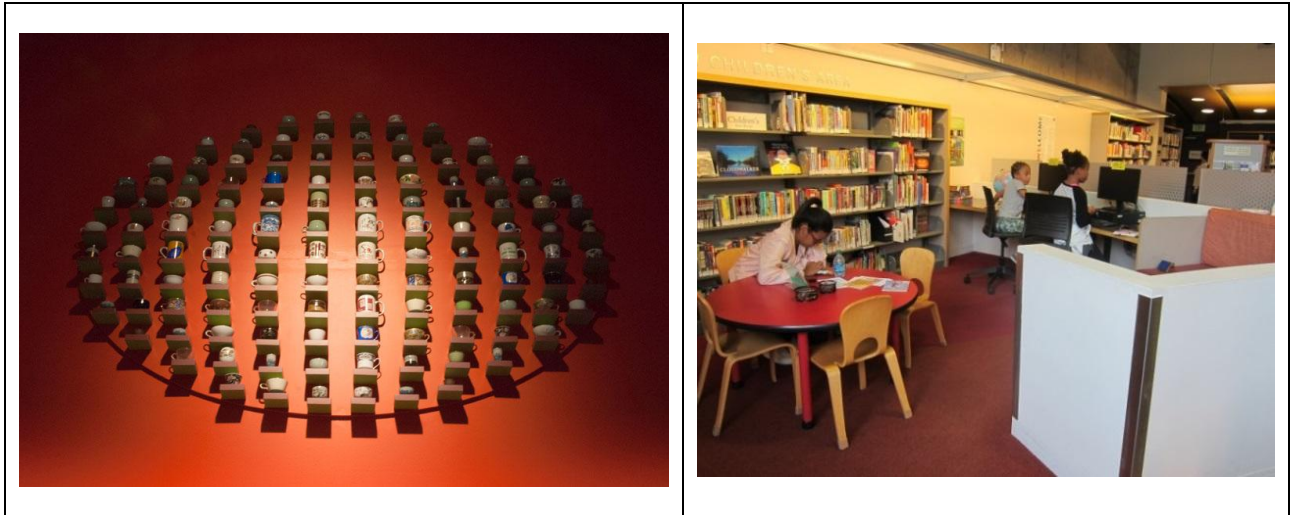
中文、越南、西班牙、菲律賓語、韓文、日文，依社區型態分析如中國城分館會提供較多的華文資料。



圖十一 服務台背面大面裝飾及服務櫃臺

(4) International district/Chinatown Branch 國際區/中國城分館

中國城分館是一個很迷你的小館，藏書也是各語文都有，但以中文居多，裝飾的牆面是當地居民捐贈設計（圖十二）。圖書館提供兒童作業協助、中文電影播放、中文故事會，館員為融入社區服務，透過當地教堂、華人報紙、電台及網頁公告，結合健檢服務，台灣經濟文化辦事處等機構的合作和拓點，邀請讀者利用圖書館之各項資源。



圖十二 中國城圖書分館雖迷你，但服務俱全的分館

（八）圖書館之友與紀念商品店

1. 圖書館之友

美國公共圖書館有圖書館之友(Friends of library)設置已有數十年，成員志工上百人，西雅圖圖書館之友為 SPL 提供運作支持，該組織皆由圖書館義工所組成，是一個基層會員組織，致力於透過組織良好的宣傳管道，進而向廣大的群眾推廣 SPL 圖書館。

內部有一位正式職員幫圖書館進行整書和管理工作，尤其是報銷圖書整理，志工們以排班制輪流，幫圖書館分類逐本翻閱、審視圖書的再次利用價值，利用 B2C 的方式，經審閱有二手書市販售價值，進入亞馬遜網路書店（圖十三）查得二手書，消費者即可網路下單，由圖書館之友直接郵寄給消費者。除了線上銷售，尚可透過年度二次的大型圖書販售會，及總館紀念商品店陳列販售。圖書定價會依照市場機制，珍本書會透過素有經驗的志工檢視後，經過經銷商（broker），可販得更高的價格。館內的視聽資料也會進入二手書市，志工們逐本檢視、翻閱、

整理，視聽資料逐片透過機器設備檢查是否受損，若完好可使用同樣進入二手市場販售，販售所得皆會回贖入圖書館營運。



圖十三 圖書館之友待販售的網路二手書

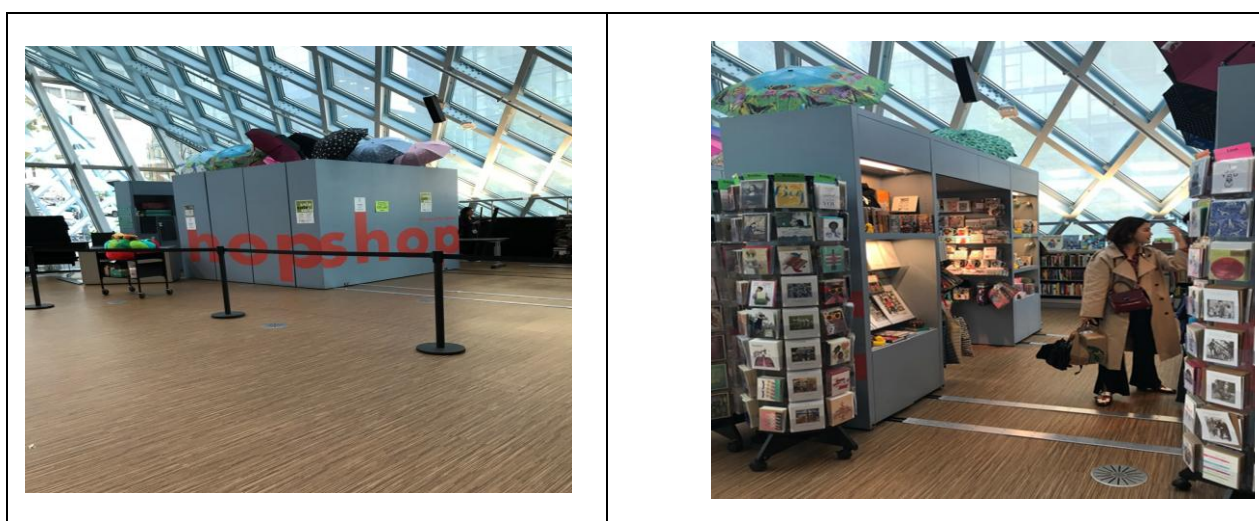


圖十四 圖書館之友待整理後續販售的圖書

2. 紀念商品店

總館的紀念商品店也是由一位正式職員負責檢選商品、策劃設計廠商、商場規劃，雖為一小小的紀念品店，一年販售上萬種產品，深受消費者喜愛。商品除了販售二手書，攸關文具、紙張、衣服、藝品等等，主要以圖書館角度發想出

發，如深受全球讀者喜愛的童書「野獸國」、「好餓的毛毛蟲」衍伸出來的周邊商品，如衣服、玩偶販售。同時，跟圖書館有關的書後卡、到期章、分類目錄卡都可衍伸出便條紙、記事本的商品；和閱讀有關的如放大鏡、紙鎮等。SPL 建築物的特色，也產出多個商品，如鉛筆、原子筆、雨傘、建築物立體卡片都是相當吸引目光，也值得觀光客收藏的紀念品，為圖書館營運注入一筆收入。



圖十五非營業時的紀念商品店及營業時展櫃展開時的販售空間

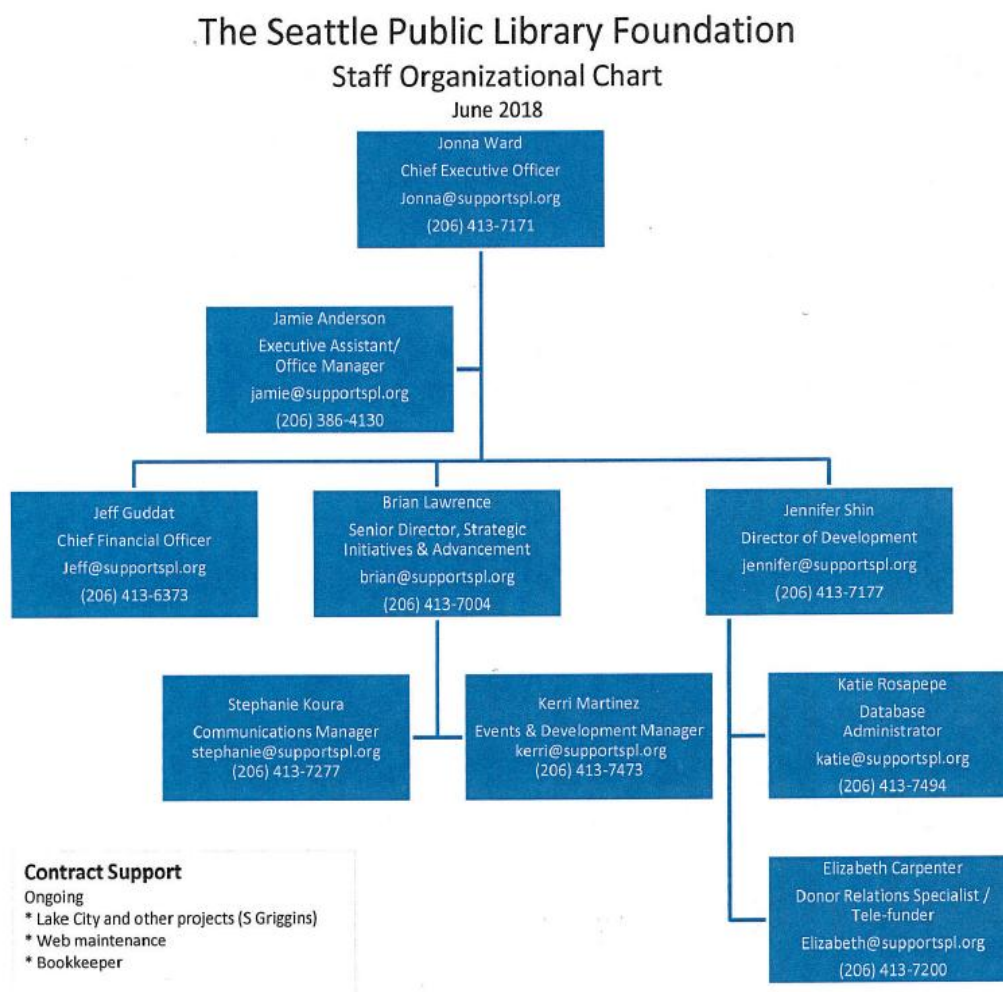
總體而言，SPL 基金會和 SPL 圖書館之友兩者間保持密切合作的同時，同時也是兩個獨立的非營利組織，以不同的方式來支援 SPL 的整體運作。

（九）西雅圖公共圖書館基金會

此行深度見習的第二天下午，安排與基金會執行長 Jonna Ward 女士進行深度訪談，以下針對基金會之組織與運作進行相關簡介。

SPL 基金會是依據美國國內稅收法(Internal Revenue Code, IRC)第501條(c)(3)款所設立的非營利公司(not-for-profit corporation)，得享有美國聯邦所得稅(federal Income tax)減免優惠待遇。

該基金會設立於1980年，由志願無給職董事會所管理，董事會擁有34位成員。內部設有相關專業人員負責和管理募款，並確保資助計劃能被有效性運用。目前基金會執行長由 Jonna Ward 女士擔任，內部常設編制為8人，另有部分業務採契約制（請參閱下圖十六）。



圖十六 基金會組織圖

基金會扮演著 SPL「募款部門」角色，與圖書館間保持密切合作，確保捐贈者的捐款皆能被妥善的運用，進而強化圖書館功能和滿足西雅圖各社區不斷變化的需求。

該基金會自成立以來，走過38個年頭，已為 SPL 籌募了超過1.5億美元（約46.5億台幣）的經費，並用於支助下列圖書館相關計畫：

1. 致力於在每個社區，新設和重塑原有的圖書分館。
2. 為兒童，青少年和成人設計相關課程計畫。
3. 購置書籍和相關資源，包括購置特藏(special collections)的資金。
4. 為有特殊需要的人提供服務，如移民、難民和殘疾人士等
5. 為圖書館讀者提供相關技術資源。

根據執行長 Jonna 女士所提供的2018年任務承諾報告內容，可得知基金會於該年承諾挹注約435萬美元(約1.34億台幣)的經費支助 SPL 之各項館務發展，各項經額分配如下表一：

資助項目	資助金額(單位：美元)
購置 SPL 館藏 (經費比率依序為：一般館藏→電子書→童書→文學傳記→西雅圖特藏)	135.72萬
青少年和家庭學習	91.4萬
社區參與	82.2萬
分館空間重塑	55萬
技術和資訊近用 (提供市民免費的電腦和多媒體學習相關課程)	32.75萬
西雅圖文化和歷史發展	5.9萬
館長辦公室和圖書館專業發展研究	7.48萬
行政支援	24.665萬
總計	453萬

表一 館務發展金額分配

執行長亦提及，基金會每年都會為捐贈者製作一份專屬的年度檢視報告 (Report to Donors)，包含圖書館館藏、執行的新計畫、服務拓展、資本計劃等任何更新的訊息活動摘要，以便讓捐贈者即時了解他們的募款運用狀況。此外，

基金會也在其網站上提供相關捐款支持案例(Case for support)，分享各類捐款如何協助 SPL 圖書館讓西雅圖的社區發展變得更美好，強化當地家庭及賦予其公民更多取得知識與相關資訊的權能。

(十) 整體組織運作

分析的影響面向包括成人學習、文化與公民參與、地方企業、需要幫助人士以及學生成就等五大面向。

Learn about the impacts of the Library

 A Message from the Chief Librarian & Library Board president Read a message about our 2017 accomplishments. DETAILS →	 2017 Statistics View details about our budget, collections and more. DETAILS →	 Impact on Adult Learning We provide free educational classes so people can gain skills necessary to succeed in today's world. DETAILS →	 Impact on cultural and civic engagement We provide opportunities for cultural enrichment and civic dialogue through exhibits, workshops, collections and community discussions. DETAILS →
 Impact on local businesses We support entrepreneurship in our community, particularly in underserved areas. DETAILS →	 Impact on people in need We engage with and provide resources and services to underserved and high-need individuals and families who have much to gain from Library services. DETAILS →	 Impact on Student Success We offer programs and services to help students of all ages succeed in school. DETAILS →	

以下針對上述這五大面向分列出 SPL 的執行影響成效：

(一) 成人學習

SPL 提供西雅圖市民各類多元的免費教育課程，協助其獲得在當今世界走向成功所必需的基本技能。

1. 開設英語作為其它語言之課程 (ESOL)

- SPL 為成人和家庭提供英語語言學習和對話課程
- 依據2017年統計，4,800多名西雅圖居民參加了 SPL 所開設的400多門英語課程
- 參與課程者的閱讀測試成績獲得顯著的提升

2. 公民課程(Citizenship classes)

- 我們提供課程，協助居民準備美國公民身分面試和公民考試
- 2017年舉辦了82場有關如何申請美國公民的課程
- 2017年1,300多人，因參與公民課程而取得了美國公民身份申請和面試

3. 成人教育工作坊(Adult education workshops)

- SPL 藉由一對一的成人教育輔導方式，提供就業準備，美國高中同等學力測驗(GED)準備和生活技能等方面的協助

- 2017年，3,000名成年人參加了成人教育研討會
- SPL 藉由與社區的合作，提供200多個課程

4. 2017年其它重要計畫

- 於 NewHolly 分館專為索馬里難民婦女開設電腦使用相關課程
- 開設如何辨識假新聞之生存課程

(二)文化與公民參與

SPL 藉由展覽、研討會、典藏和社區討論等方式提供相關機會，豐富文化和公民對話。

1. 西雅圖閱讀計畫 (Seattle Reads)

- 於1998年起，SPL 在全國推出了第一個“一城一書”的閱讀計畫
- 2017年西雅圖市的閱讀計畫精選書為 Angela Flournoy 的 “The Turner House”，統計達900多人參與和此書相關的西雅圖閱讀計畫
- 關於與社區合作夥伴的圖書館外展(outreach)計畫部分，2017年的計畫參與人數較上一年增加了55%;80%的參與者對該計畫的滿意度達到8或更高(滿分為10)

2. 暢銷精選書 (Peak Picks)

- SPL 與2017年5月開始在8個館舍試行此項「暢銷精選書」計畫，提供市民借閱此類暢銷書時無需等待，並於11月在所有館舍執行此項計畫
- 此類暢銷書的2017年借閱統計量將近達69,000次（43,468為小說類；25,443為非小說類）；2017年計有18,000多名讀者借閱此類書籍

3. 展覽活動

- SPL 在總館8樓畫廊，舉辦了免費和獨特的當地和旅遊展覽
- 2017年統計有10,000多人參觀 SPL 舉辦的相關展覽活動，包括探索當地

爵士樂、精緻裝訂書籍和古巴棒球文化等主題

(三)地方企業

SPL 致力於支持社區的創業，特別針對服務匱乏的社區。

1. 圖書館之於企業

- 我們為入門者和有經驗的企業家提供免費的市場研究、商業資源和相關網絡聯繫活動
- 2017年 SPL 為當地新創企業舉行了201次會議，以確保他們營運成功；SPL 舉辦的185場相關活動中，提供 2,000人學習如何創業
- 61個社區合作夥伴強化了 SPL 推出的此類支持小企業的計劃
- 2017年 SPL 舉辦的第四屆創業周末期間，計有100人共同參與探索改善教育和創業精神的想法

(四)需要幫助的人士

SPL 為高需求的個人和家庭提供相關資源和服務，讓此類需要幫助的人能透過各類圖書館服務中獲益。

1. 無線網路熱點服務 (Wi-Fi hotspots)

- SPL 持續針對無家可歸的營地、避難所和帳篷城市，提供現場無線熱點機器借閱服務

- 2017年計有50多個無線熱點機器被借予上述150多位居民，長達四個月的借期讓這類西雅圖市的無家可歸者，體驗網路生活

2. 協助退役軍人

- SPL 為那些努力重新站起來的退役軍人提供相關協助，服務範圍涵蓋租賃、財務規劃、法律問題及醫療保健等

3. 稅務諮詢服務

- SPL 為年收入低於64,000美元的人提供稅務服務;2017年總計提供1,402小時的稅務協助

- 2017年計有9,000多位居民受益於所得稅申報協助，並獲得退稅

(五)學生成就

SPL 提供各類課程計畫和服務，協助所有年齡的學生，在學校完成學業。

1. 全球閱讀挑戰 (Global Reading Challenge)

- SPL 舉辦此項全球閱讀挑戰已達22年；已有69所西雅圖公立學區的小學參加該項計畫

- 2017年計有4,000多位四年級和五年級的學生，閱讀了10本書

2. 家庭作業的協助

- SPL 的10個館舍提供此項服務

- 2017年計提供1,153次的家庭作業協助

3. 說故事活動

• 2017年舉辦2,000多場次的英語說故事活動；另有600場包含中文、西班牙語、索馬里語、阿拉伯語和越南語的說故事活動。

• 80%的參與者分享表示，藉由參與說故事活動因此幫助孩子們的閱讀和寫作等學習技巧。

伍. 心得

此次為高市圖跳脫傳統公務思維，在擴展國際交流的領域開創的全新實驗性提案，這個計劃不但為高市圖帶回豐富的交流心得，也讓首次接觸到這樣提案的西雅圖公共圖書館大為讚賞！

為期一周的駐館交流期間，對我們而言是趟「非常精實的見習行程」，在西雅圖管理團隊的安排下，與其內部的16位部門主管及超過19位相關業務同仁，以緊湊密集的報告和討論方式，進行各類圖書館相關議題的業務經驗交流，包含SPL內部的館藏發展實務、基金會募款、圖書館之友、活動行銷方式、商業空間營運、資訊數據收集分析、當地少數族群服務等各大面向汲取許多寶貴的實務經驗，期待能為高市圖注入新動力，未來將持續將創新及豐富多元的精神傳遞給高市圖的讀者們。

我們亦藉由此行與SPL團隊，分享高市圖出版推動高雄市專屬的《雄愛讀冊》嬰幼兒閱讀書盒經驗，傳遞高市圖致力於推廣早期閱讀及親子共讀的目標。此外，也將高雄市立圖書館特色業務如服務新住民的東南亞行動書車計畫和各類

多元文化活動等，分享予對方。SPL 同時也對高市圖所分享的推廣活動和讀者服務之觸角廣泛、豐富精彩讚譽有加。

幾日的觀察，可以發現 SPL 以下幾個特點：

(一) 重視讀者知的權利

西雅圖當地融合多種民族，拉丁裔有10%，華人佔16%，不論種族、年齡身份地位的讀者需求，早期辦理移民的英語語言學習已有20多年歷史，從制式的課程教學(English language class)到 Talk Time classes，由志工帶領，志工受過訓練與工作手冊指引，和參與活動讀者互動，練習開口說英文。此外，開展市民生活課程，如報稅教學、工作介紹，保險申請等，如下表二，透過溝通及學習移民、新住民能夠適應當地社會生活與就業。

Program	#of sessions	#of visits
English Language Classes	403	4,891
Talk Time Classes	152	2,348
Citizenship Classes	82	1,313
Adult Education Tutoring Program	232	2,900
Ready to Work program	137	15,52
Total	1,006	13,004

表二 106年度語言與工作學習計畫辦理場次與人次

除了移民的重視之外，對於難民的關注諸如出版索馬利亞(Soomaali)當地器物的硬紙書，提供難民孩子瞭解他們的傳統文化，父母們也得以教育下一代，館員透過陪伴、認同、引導的方式，融入難民的生活圈，進而教育利用圖書館、傳達知識，培養自我生存能力。

（二） 空間重塑注重館員與讀者需求

觀察到的總館和參觀的三間分館，在家具、場地配置，館員的工作區空間，理解發掘人們在空間中移動的需求，兒童的靜動態環境需求，銀髮族、身心障礙者等等的空間。館員的工作區域規劃，以提升工作的效能，上書、排書及動線的安排，在建築設計階段就能預見未來的需求。如大字版的指標設計、引入戶外光源，增進室內光線、可任意調動的傢具，搭配活動進行更加彈性。

（三） 企業化的經營模式

因其館長為董事之一，五位董事（Library board of trust）直接和市長報告圖書館營運狀況，西雅圖公共圖書館年度設計執行上萬種計畫(program)，針對移民的、兒童的、弱勢的、求職的、資訊的、公共關係、媒體、募款計畫等等上萬種計畫全年運行中。

在西雅圖公共圖書館的年度報告內提到，同時也印製摺頁給讀者自由索取，向市民報告年度對市民各項服務，在成人學習、文化與公民聯繫、地方企業、需要幫助人士、學生成就做了哪些工作，比如提供教育和訓練，透過展覽、工作坊、館藏和社區討論群，讓公民認識語言和在地文化。提供就業諮詢、有需要的人士和家庭之服務、提供孩子作業輔導。摺頁上印有以下資訊：

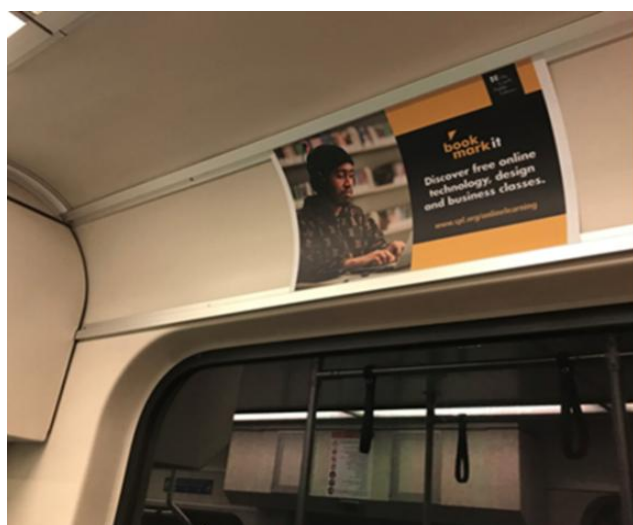
引用讀者的文字說明：我要感謝每一位幫助我完成學業的人，學成後，我準備新的挑戰，我覺得我的成長，幫助我找到工作和讓成就自己。

引用當地企業的文字說明：對於小型企業的幫助，協助市場資訊搜尋，和

館員一對一的教學介紹，使用資料獲得企業需要的資訊。

引用市民服務的文字說明：我喜歡「Peak picks」真是很棒的設計，我喜歡變化和發現的感覺，不預約、不續借的方式，即時可以借到圖書，可以隨時知道現在流行什麼話題。

在大眾運輸系統上也可以看到西雅圖公共圖書館的廣告，繪有運輸系統上鄰近的圖書館分館，上有簡短的提示：Your library is on link. 一語雙關告訴市民們圖書館豐富的數位資源，也告訴市民們運輸系統沿線你可以找到這些分館。



圖十七 大眾運輸系統（Link light rail）廣告

以網路、摺頁、廣告的各種方式告訴市民，別忘了圖書館的資源，並且以讀者的角度告訴大家，圖書館服務讓市民們獲得什麼幫助，同時揭示全年有多少的借閱量，利用基金會募款所得，購得的圖書量、辦理的活動場次、參與的人數等等，讓市民知道圖書館的服務和貢獻，並能繼續支持和支援圖書館的各項建設，

包含募款，讓募款涓滴成河，良性循環創造社會流動與提升。

陸. 建議

駐館一周的深度討論交流後，觀察 SPL 整體營運模式，其具有清楚明確的使命(Mission)及經營策略方向(strategic directions)。SPL 的使命為：西雅圖公共圖書館將人、資訊和構想三者結合在一起，進而豐富人們的生活和建構更完善的社區。因應大環境的變革及趨勢，SPL 將2017~2019年這三年的短程經營策略聚焦於個人成長(Individual Growth)、社區影響(Community Impact)和圖書館組織發展績效(Institutional Performance)等三大面向。藉由此三大面向發展出一個交集的核心價值：圖書館將改變人們的生活，並擴及人們所居住的社區。

(一) 強化對讀者的需求認識

分館的位置和提供的服務和社區的互動有很強的聯繫，SPL 規劃新館會對社區先行瞭解，瞭解社區人口組成、社經狀況、交通位置及鄰近的分館位置距離遠近，及未來五年社區發展預測，藉此規劃圖書館未來服務方向，大方向而言，SPL 執行的計畫都是和教育有關，尤其是移民的教育。西雅圖70萬人口，高市圖服務高雄市277萬人口數，在台外國籍人口逐漸增加，整體國家逐漸邁向超高齡社會等等、教育方式的迭變，周邊環境的改變讓我們發現公共圖書館漸漸成為文化、社交、學習和娛樂的地點，讀者的需求愈趨多元，對未來的預測將能夠早先洞悉環境變化，規劃圖書館營運方向。

(二) 閱覽和推廣的規劃

讀者對議題的敏銳度和需求性甚高，愛書人的求知慾使然，SPL 對資料的保存和蒐集相當靈活，書架上的圖書或視聽資料很少看到灰塵蒙上的舊資料，圖書更新速度很快。館員為閱讀諮詢角色明顯，因此，可以看到青少年、兒童、學步期孩子的建議書單，及告訴家長共讀的方式。除館內各項設施服務，SPL 規劃各種拓展服務，到點為弱勢族群提供教育活動、技能學習，圖書館是教育的、也是社會福利的一環。

（三）經營策略的規劃與實施

SPL 的營運經費多元，從市民的共識、市長的支持及多方開發財源，利用統計數據決定要花費哪些成本於營運運作，相當多元活潑。和國內公共圖書館運作方式相當不同，尤其是圖書館之友的運作，利用二手書販售、紀念商品店廣大的熱心志工資源，開發收入。而募款也是相當亮眼的成績，來自重量級企業如微軟公司（Microsoft）常態性的捐助，透過經常性的拜訪、追蹤和問候，宣傳圖書館的營運成果，爭取讀者認同圖書館的服務努力，都是增進募款績效的各項作法。